

BUDAYA STATECRAFT DI INDONESIA

R. Bambang Soediadi Adi Purwanto

e-mail: godzieplyahoo.com

ABSTRAK

Budaya *statecraft* adalah suatu tata-kelola pemerintahan sesuai dengan kebiasaan dan pola perilaku masyarakat dalam membangun relasi sosialnya. Prinsip relasi sosial tersebut adalah bagaimana memilah *in-group* atau *out-group* suatu jabatan secara hierarkhis. Relasi tersebut biasanya berdasarkan ikatan kerabat atau sejenisnya. Hal itu menjadi semacam parameter dalam mengikat individu kedalam kelompok karena dipandang mampu menangani keadaan atas dasar kepercayaan. Bagi Lewellen, keadaan itu adalah cara membangun suatu budaya berkelompok, *like brotherhood*; katanya. Tujuannya tentu saja menjaga integritas berkelompok dan harmonis.

Kata Kunci: *statecraft*, tata-kelola pemerintahan.

ABSTRACT

Statecraft, is the art or practices of conducting affairs of state (governance). Culture is collective phenomenon or it can be said is the collective programming of the mind. Therefore, statecraft culture is art of practices on conducting affairs based on programming mind. Group sodality in collective craft is how some people create the group of practices to do so, in order to maintain the integrity of the group on harmony.

Keywords: *statecraft*, governance.

PENDAHULUAN

Di Kota Jakarta, terdapat sejumlah 88 buah lembaga non-struktural, 34 kementerian, serta 28 lembaga non-kementerian (Kompas, 18 Juli 2011). Jumlah tersebut masih ditambahkan lagi dengan sejumlah tim dan satuan tugas, guna menangani hal-hal yang bersifat *ad-hoc*. Tentu saja, jumlah

tersebut kini telah berubah, dalam rangka efisiensi sejalan dengan kebutuhan. Keberadaan lembaga-lembaga tersebut—baik lembaga negara, lembaga politik, maupun lembaga pemerintahan—padadasaranya adalah membantu lembaga di atasnya, agar melancarkan segenap tugas dan fungsi lembaga, sesuai dengan kapasitas masing-masing.

Oleh karena itu, para “pembantu” tersebut lebih banyak melakukan tugasnya, karena hal itu sesungguhnya adalah tanggung-jawab atasan. Namun, atas ampaknyatelah mendelegasikan kewenangannya atas dasar kepercayaan dengan mengatasnamakannya. Bentuk paling mudah adalah tanda paraf pada setiap tanda tangan yang menyatakan bahwa tanda paraf tersebut telah melalui sebuah proses verifikasi dan segenap tanggung-jawab atas segala kemungkinan berada di tangan pamaraf itu. Andaikata saja sebuah kebaikan yang didapatkan, maka hal itu adalah sepenuhnya hak para atasan. Akan tetapi, andaikata saja yang terjadi adalah sebaliknya, maka hal tersebut adalah tanggung-jawab bawahan.

Pemilihan seorang bawahan sebagai orang yang kelak akan dipercaya guna mengemban tugas tersebut, sangat unik, karena biasanya tidak berkaitan dengan hal-hal seperti diumpamakan sebagai kata-kata *what are you*, tetapi justru *who are you*. Prinsip pertama, menanyakan persoalan kemampuan seseorang dan tidak memedulikan siapakah mereka. Sementara itu, di dalam prinsip kedua terdapat keadaan mempertanyakan terdapat hubungan apakah dengan relasi seseorang tersebut. Prinsip kepercayaan itu hanya melihat relasi yang kelak akan dibangun oleh pembantu tersebut, kelak.

TINJAUAN PUSTAKA

Biasanya, relasi dibangun berdasarkan suatu ikatan yang dikenal dengan prinsip “*Sodality is simply a formal or informal association, such as a family group, a college fraternity, or the boy scouts*” (Lewellen, 1983:25). Artinya, di dalam prinsip berelasi tersebut didasarkan pada suatu ikatan sosial yang bersifat kekeluargaan atau semacamnya. Adapun relasi tersebut, tampaknya lebih banyak mendasarkan pada ikatan emosi kekeluargaan atau seolah keluarga, sehingga lebih banyak menekankan, bahwasanya ikatan itu adalah yang utama, daripada mengutamakan kemampuannya. Tentu saja, keadaan tersebut tak terbangun sekejap, akan tetapi melalui rentang waktu relatif lama, maka ikatan emosional itu menjadi satu-satunya tali ikatan yang menguatkan dan dianggap sebagai sebuah kepercayaan. Kepercayaan tersebut adalah semacam jaminan bahwasanya kenyamanan pemberi otoritas dapat dan mampu berjalan sesuai dengan rencana dan keinginan serta terlaksana dengan baik.

Prinsip relasi (hubungan) sosial demikian itu dipandang terbaik mengingat bahwa, relatif, hanya merekalah satu-satunya relasi di antara mereka dan dapat dipercaya. Secara sosiologis, hal itu berarti mempunyai pengertian sebagai kelompok *in-group* dan di luar keadaan tersebut adalah kelompok *out-group*, dan oleh karena itu *out-group* dianggap tak layak

dipercaya. Hakikatnya, membangun budaya kerja, bersama-sama dengan *out-group* dipandang tidak kredibel.

Kesulitan dalam membangun budaya kerja dalam penyelenggaraan pemerintahan (*governance*) atau dalam hal ini adalah budaya *statecraft* sesungguhnya harus dipahami sebagai sebuah cara mengamankan *pranata sosial* agar tidak goyah atau terganggu keberadaannya. Pranata sosial tersebut tentunya dapat *eksis* bila diisi oleh para pengurusnya atau berisikan orang-orang dengan kategori sosial homogen. Kehomogenan itu sebagai jaminan rasa aman bagi siapa pun, agar setiap tindakan atau putusan lebih mudah dipecahkan dan diselesaikan oleh anggota-anggota yang homogen. Oleh karena itu, keheterogenan atau *out-group* dipandang berpotensi dapat mengganggu keberadaan kelompok atau menggoyahkan kelompok secara umum. *Statecraft* akhirnya dibangun oleh anggota-anggota yang berasal, idealnya tentu, dari kelompok yang homogen. Tujuannya, lebih cenderung agar keberadaan kelompok dapat terjaga kelangsungannya dan bahkan tampaknya, hanya dengan cara itulah kelompok dapat *eksis*. Kelompok *out-group* berarti berpotensi untuk mengambil resiko tinggi dan hal itu layak dihindarkan.

Perbedaan di dalam sebuah kelompok, bagaimana pun dimungkinkan, karena meskipun sehomogen apa pun sebuah kelompok, sebenarnya berpotensi pula memunculkan

perbedaan. Persoalannya, pemahaman bahwa kelompok dengan keanggotaan yang homogen adalah upaya mengecilkan potensi konflik. Artinya, perbedaan harus dikecilkan agar dampaknya dibatasi atau dikurangi sesuai dengan tingkat perbedaannya atau *degree of differentiate* di dalam kelompok.

Oleh karena itu, sebuah kelompok dibangun dengan cara, terutama, melalui saluran-saluran layaknya seperti *family association* atau *fraternity*. Adapun saluran-saluran itu dianggap dapat meredam atau mengecilkan tingkat perbedaan umumnya. Perbedaan dan pembeda di antara anggota-anggota kelompok tentu akan terbangun seiring waktu. Perbedaan tersebut diperlukan guna dijadikan semacam *stratifikasi sosial* secara sederhana agar tak tertukar, melalui sejumlah *atribut*. Atribut-atribut tersebut akan mencirikan siapakah mereka dan siapakah kami, dan dengan demikian tata cara berelasi di antara mereka seolah terstruktur. Struktur tersebut akan menguatkan wibawa sebuah jabatan pemerintahan misalnya, sehingga dianggap dapat mengokohkan apa pun yang diemban, baik secara kuantitas maupun kualitasnya.

Keadaan tersebut berlangsung agar tidak terjadi sesuatu yang dapat mengganggu dan tak terbantahkan dan siapa pun mengetahui bahwa demikianlah adanya serta tidak terjadi konflik kepentingan akibat kekeliruan.

Perbedaan atribut memang seolah membentuk budaya tertentu dan demikian rupa agar jelas siapakah seseorang, cukup dengan mengetahui atribut-atributnya. Tingkat perbedaan tersebut, biasanya berdasarkan ukuran-ukuran tertentu yang menunjukkan derajatnya. *Major means of social integration based on kinship, voluntary associations and/or age-grade* (Lewellen, 1983:20-21). Derajat perbedaan adalah ukuran dalam membangun *social of integration* berkelompok dan dengan demikian otoritas atas-bawah jelas, sehingga konflik relatif terhindarkan. Tujuannya dapat dianggap sebagai upaya membangun keharmonisan di dalam berkelompok, serta menjaga kredibilitas atasan. Atasan tak layak mendapat malu karena hal itu akan mengganggu atribut terpasang. Sementara itu, bawahan bertugas sesuai dengan otoritas atasan mengecek segenap hal yang berkaitan dengan atribut atasan agar segalanya berjalan sesuai dengan rencana dan berjalan lancar. Bila mana terjadi ketidakberesan, apa pun bentuknya, maka bawahan akan berusaha melindungi atasan serta menjadikannya seolah hal itu adalah tanggung-jawabnya. Dalam hal ini atasan menjadi semacam patron bagi bawahannya dan mereka tampil seolah tak tersentuh dengan membangun sebanyak mungkin bawahan. Para bawahan sepenuhnya akan mendukung atasan, mengingat otoritas mereka sesungguhnya hanyalah perpanjangan atasan semata.

Bawahan, karenanya, menjadi perpanjangan otoritas atasan sesuai dengan *fitrah* mereka. Artinya, otoritas mereka sepadan dengan *degree of differentiate* jabatannya, sehingga kapasitas mereka amat berkaitan dengan fitrahnya. Fitrah tersebut adalah semacam batasan *power* mereka, tercermin melalui lembaga yang dibawahkannya. Semakin besar *power* yang dimiliki, maka hal itu akan menunjukkan seberapa besar pula fitrah yang disematnya. Tidak heran bila para atasan pun memiliki sejumlah *power* dengan tampilan luar, berbentuk sejumlah jabatan semu agar terlihat seberapa besarkah fitrah yang dimilikinya. Bawahan, akhirnya seolah tak memiliki otoritasnya secara independen, karena mereka sebenarnya adalah bagian yang terintegrasi secara utuh dari otoritas atasannya, yang tak terpisahkan dan tak memungkinkannya untuk bekerja secara independen. Mereka hanyalah turut-serta di dalam bagian otoritas atasan dan karena itu otoritas mereka sangat dibatasi, misalnya hal itu tampil dalam bentuk tanda *paraf* mereka.

PERMASALAHAN DAN PEMBAHASAN

Budaya *statecraft* dapat dijabarkan sebagai suatu pola perilaku masyarakat didalam membangun relasi sebuah kelompok sosial, berdasarkan prinsip *in-group-out-group*. Adapun ukuran tersebut adalah seperti disodorkan oleh

Lewellen, yaitu ikatan kerabat atau sejenisnya. Oleh karena itu, ukuran *in-group* adalah ikatan kerabat atau semacamnya, dan di luar hal itu dapat dianggap *out-group*. Prinsip tersebut tampaknya dijadikan ukuran dalam membangun relasi sosialnya dan diharapkan mampu menguatkannya. Hal itu dapat dianggap sebagai cara atau strategi membangun budaya ikatan berkelompok dalam pemerintahan agar ajeg dan harmonis.

Ikatan sebuah kelompok, dalam usulan Lewellen, disebut sebagai *sodality* atau *companionship* atau juga *association*, dan oleh karena itu, berisi sejumlah individu dalam kelompok *family groups*. Kelompok-kelompok dalam kategori tersebut adalah suatu ikatan berdasarkan pertalian darah atau seolah seperti pertalian darah atau semacamnya, *like brotherhood*, karena dengan cara tersebut, dipandang mampu menguatkan *in-group*nya. Artinya, keanggotaan di dalam sebuah kelompok akan lebih ajeg bila setiap anggota memiliki ikatan darah pula atau sejenis dan dengan demikian alur otoritas atas-bawah harmonis sesuai dengan otoritas masing-masing. Hal seperti itu, sebagai salah-satunya, berdampak pada menguatnya hubungan pemerintahan antara pemerintah dan yang-diperintah bagaikan sistem pemerintahan-kekerabatan (*statecraft governance*).

Otoritas setiap anggota kelompok memiliki labelnya sendiri dalam bentuk atribut-atribut. Atribut tersebut

mencirikan siapakah pemegang otoritas masing-masing. Adapun masing-masing pemegang otoritas tersebut dibedakan berdasarkan *degree of differentiate*, sesuai dengan kapasitasnya. Kapasitas setiap tingkatan akan membedakan kualitas dan kuantitasnya. Atribut tersebut secara kasat-mata memudahkan pemegang otoritas agar siapa pun tidak keliru dengan siapakah ia berhadapan dan bagaimanakah penghormatan yang pantas seharusnya dilakukan, baik terhadap dirinya maupun terhadap atasan atau bawahannya. Penghormatan itu adalah fitrah yang harus dipenuhi, sesuai dengan jenjang misalnya. Penjenjangan tersebut berdasarkan ukuran-ukuran tertentu, yang demikian rupa mudah dikenali melalui atribut-atribut terpasang.

Budaya memberikan tempatnya, tentang bagaimanakah suatu keadaan atau kebiasaan diteruskan dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Artinya, hak dan kewajiban seseorang dengan atributnya akan ditradisikan, sesuai dengan kebutuhan. Lembaga-lembaga formal semacam tersebut di awal, mungkin saja fenomena tersebut. Banyak pula lembaga tersebut sifatnya tumpang tindih satu dengan lainnya. Dalam kaitan ini, lembaga yang banyak jumlahnya menampilkan *power* yang dimiliki tiap lembaga tersebut. Hak atasan seolah tanpa batas dengan sedikit kewajiban, karena kehadirannya telah terwakilkan melalui atributnya. Selain itu, masih terdapat “tambahan” atribut yang menunjukkan

keberadaannya dengan jumlah yang luar biasa dalam bentuk penghargaan yang diterima.

Atribut lainnya masih dianggap diperlukan guna mengokohkan *power* itu agar fitrahnya sebagai atasan misalnya, tampak semakin ajeg. Sebagai sebuah simbol, berbagai atribut tersebut akan mencerminkan simbol-simbolnya. Semakin banyak, maka hal itu akan menunjukkan hakikat *power* yang dimilikinya. Oleh karena itu, seseorang dengan satu jabatan saja, dirasakan kurang terlihat kokoh dan sekian saja fitrahnya. Keadaan itu tidak berhubungan secara fungsional dengan berbagai peran yang tersemat di dalam dirinya, mengingat semuanya telah terwakilkan oleh sejumlah “pembantunya” dan karena itu sebenarnya merekalah yang paling sibuk dalam menjamin keberadaan atasannya.

Selain itu, setiap pembantu akan mendapatkan turunan fitrah dari atasan sesuai dengan bobot masing-masing. Fungsi mereka paling jelas dan nyata keberadaannya mengingat kewajibannya. Atasan lebih banyak mengambil peran tak terlalu banyak, dan bahkan lebih banyak bersifat *seremonial* saja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa, semakin banyak para pembantu, akan mengokohkan *power* mereka, dan sekaligus membantunya menjadikan mereka juga semacam *barrier* bagi kenyamanan otoritasnya tersebut. *Barrier* tersebut pun muncul pula didalam gelar yang

tersemat. Gelar tersebut menunjukkan status sosialnya. Semakin tinggi dan banyak gelar yang dimiliki maka akan semakin menunjukkan *degree of differentiate* berdasarkan gelar dan peran yang dipegang. Oleh karena itu, tak mungkin kedudukan seseorang tertukar karena telah tersemat gelarnya tersebut sebagai atribut jabatannya. Selain itu, gelar tersebut pun menunjukkan fitrah yang disematkan oleh “atasan” mereka ketika selesai bersekolah. Terlebih lagi, bilamana seseorang mendapatkan gelar profesor, apapun wujudnya, apakah *honoris causa* atau biasa meskipun mereka tidak berkecimpung di dunia pendidikan, maka hal itu akan meninggikan derajat pemangku gelar tersebut. Karenanya, orang bergelar satu tidak akan melampaui derajat orang yang bergelar dua buah. Gelar-gelar tersebut adalah atribut yang menetapkan di sanalah tempatnya dan hal itu dapat dikatakan sebagai *proper place* yang sesuai dengan *social conventions*. Adapun *proper place* atau tempat yang sesuai bagi para pembantu tersebut berdasarkan atribut-atribut yang terpasang dan hal tersebut adalah sesuai dengan fitrahnya agar jelas di manakah seharusnya berada.

Secara sederhana, faktanya adalah bahwa sebuah pekerjaan hampir selalu dilaksanakan oleh 4–5 orang pegawai dengan status yang sederajat. Misalnya pekerjaan membuat surat resmi; yaitu proses pertama dibuat oleh seorang bawahan, dan hanya membuat. Kemudian berkas surat tersebut

diserahkan ke atasannya agar diparaf. Selesai bagian ini, kemudian oleh atasannya lagi, ditandatangani. Oleh orang yang berbeda, dengan status yang sama, diberi nomor surat dan dicap lembaga, kemudian didisposisikan dan dikirimkan. Seharusnya, pekerjaan tersebut cukup satu orang saja. Bahkan, kini lima atau empat pekerjaan dapat dilakukan oleh satu orang saja, dan selesai.

Statecraft Governance

Khusus dalam konteks tata-kelola pemerintahan atau penyelenggaraan pemerintahan (*governance*) di Indonesia, budaya *statecraft* juga terjadi. Budaya *statecraft governance* ini melanda hampir di setiap jenjang/tingkat, lapangan, dan urusan pemerintahan yang sudah sejak lama berlangsung.

Di tingkat desa, tradisi turun-temurun keluarga kepala desa—atau dengan sebutan lain di lain wilayah/daerah/suku—banyak terjadi, baik secara langsung atau tidak langsung karena terselang oleh kepala desa dari keluarga lain. Hal ini terjadi mungkin saja karena kepuasan masyarakat di desa atas keberhasilan atau kinerja, karisma, atau ketokohan pemerintahan kepala desa (orang tua, kakek, dan seterusnya ke atas) sebelumnya. Ini positif. Yang negatif adalah apabila keberlanjutan ‘trah’ kepala desa itu terjadi karena ikatan-emosional yang-diperintah terhadap yang-memerintah,

dan/atau secara sebaliknya, atas dasar budaya *statecraft* yang tidak patut dan pantas, seperti karena kekerabatan, persekongkolan, atau yang lainnya. Hal yang terakhir inilah yang bisa jadi yang mendorong konflik sosial antar-keluarga besar, antarkampung, antar-subuku, dan/atau antarelit desa. Hal ini bisa jadi semakin panas ketika beberapa perangkat desa yang dianggapnya atas dasar ‘bedol keluarga’, ‘bedol kerabat’, atau ‘bedol kroni’.

Isu dan fenomena *statecraft-governance* itu kini menjadi menguat terjadi di saat Indonesia sedang menerapkan sistem pilkada dalam penentuan kepala daerahnya di tingkat kabupaten/kota dan tingkat provinsi. Banyak lapangan atau jabatan pemerintahan strategis yang ‘ditugaskan’ kepada kerabat dan/atau ‘bawahan’ yang dianggap telah ikut berjasa ketika proses pilkada dalam menyukseskan dirinya untuk mengurus pemerintahan agar dirinya ‘sukses’ dan ‘aman’ ketika selama dan setelah menjabat kepala daerah.

Budaya ini juga ditengarai terjadi ketika ‘bos’ menjadi pejabat politik, pemerintahan, dan/atau administrasi publik yang lebih tinggi daripada kepala daerah. Memang, di belahan bumi mana pun, hal ini ‘biasa’, tidak aneh, dan tidak ‘nyeleneh’. Itu mungkin bisa dipahami dan ‘dibenarkan’ sejauh tujuan dan hasil kinerjanya lebih mengutamakan untuk kepentingan masyarakat, publik, rakyat, pemilih, bangsa, dan negara.

Akan tetapi, hal itu menjadi tidak patut dan tidak pantas apabila lebih mengutamakan untuk kepentingan yang sebaliknya, yaitu untuk kepentingan dirinya, keluarganya, kerabatnya, kroninya, asal golongannya, asal daerahnya, asal suku bangsanya, dan/atau asal seagamanya.

Budaya *statecraft governance* seperti di atas menjadi sangat tidak terpuji apabila itu semua sambil melakukan korupsi uang negara dalam APBN, uang daerah dalam APBD, atau uang desa dalam APBDes.

Dengan demikian, atas dasar itu, budaya *statecraft governance* merupakan suatu pola perilaku yang-diperintah dalam membangun relasi sosial-pemerintahan dengan yang-memerintah, berdasarkan prinsip *in-group-out-group* berdasarkan ikatan-kekerabatan. Oleh karena itu, ukuran *in-group* ini adalah ikatan sekerabat atau semacamnya, dan di luar hal itu dapat dianggap *out-group*, bukan kerabat, atau bukan sekerabat. Hal ini dapat dianggap sebagai cara atau strategi membangun budaya ikatan berkelompok dalam berpemerintahan agar ajeg dan harmonis.

Kelompok-kelompok dalam kategori tersebut adalah suatu ikatan berdasarkan pertalian darah atau secolah seperti pertalian darah atau semacamnya, *like brotherhood in governance relationship* yang dipandang mampu menguatkan *in-group*nya. Artinya, keanggotaan di

dalam sebuah kelompok sosial pemerintahan akan lebih ajeg bila setiap anggota memiliki ikatan-darah. Dengan demikian alur otoritas yang-memerintah dengan yang-diperintah akan harmonis sesuai dengan otoritas dan urusan pemerintahan masing-masing. Hal seperti itu, sebagai salah-satunya, berdampak pada menguatnya hubungan pemerintahan dalam sistem dan proses pemerintahan-kekerabatan (*statecraft governance*). Inilah suatu contoh yang dimaksud dengan sejatinya sebuah kelompok sosial dalam budaya *statecraft governance*.

Otoritas setiap yang-diperintah memiliki labelnya sendiri dalam bentuk atribut-atribut. Atribut tersebut mencirikan siapakah pemegang otoritas masing-masing. Adapun masing-masing pemegang otoritas tersebut dibedakan berdasarkan *degree of differentiate*, sesuai dengan kapasitasnya. Kapasitas setiap tingkatan akan membedakan kualitas dan kuantitasnya. Atribut tersebut secara kasat-mata memudahkan pemegang otoritas agar siapa pun tidak keliru dengan siapakah ia berhadapan dan bagaimanakah penghormatan yang pantas seharusnya dilakukan, baik terhadap dirinya maupun terhadap yang-memerintah atau yang-diperintahnya.

Budaya *statecraft governance* memberikan tempat tentang bagaimana suatu keadaan atau kebiasaan pemerintahan diteruskan dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Artinya, hak dan kewajiban seseorang

dengan atributnya akan ditradisikan, sesuai dengan kebutuhan pemerintahan.

Salah satu perbedaannya, yang memerintah lebih banyak mengambil peran tak terlalu banyak, dan bahkan lebih banyak bersifat *seremonial* pemerintahan saja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa, semakin banyak yang-diperintah, akan mengokohkan *power* yang-memerintah, dan sekaligus membantunya menjadikan mereka juga semacam *barrier* bagi kenyamanan otoritas, tugas pokok, dan fungsi pemerintahannya.

SIMPULAN

Budaya *statecraft* di Indonesia masih memola suatu budaya *corporate organization*; dalam hal ini, *corporate culture* dapat diterjemahkan sebagai sesuatu: *is a soft, holistic concept with* (Hofstede, 1994:18). Artinya, pola tersebut berisi sejumlah orang yang bergiat dalam suatu pemerintahan yang relatif setara dan sederajat, akan tetapi hal tersebut dipandang sama karena dianggap pekerjaan bawahan dengan derajat lebih rendah daripada atasan.

Hal di atas, dalam bahasa pemerintahan, dikenal sebagai *statecraft governance*, yaitu urusan yang-diperintah dianggap tidak lebih penting daripada urusan yang-memerintah. Pandangan ini menempatkan atribut dan jabatan melekat seolah menunjukkan fitrahnya. Fitrah tersebut pada akhirnya dianggap setara dengan atributnya. Bahkan, bangunan organisasi pemerintahannya adalah membangun *barriers* bagi yang-memerintah agar terhindar dari cela atau aib yang berasal dari yang-diperintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Fukuyama, Francis, 2015. *Memperkuat Negara*, Penerbit Gramedia, Freedom Institute.
- Hofstede, Geert, 1994. *Cultures and Organizations*, Harper Collins Publishers, London.
- Lewellen, Ted C., 1983. *Political Anthropology*, Bergin and Hadley Publishers, Inc., South Hadley, Massachusetts.
- Peters, B. Guy, 2001. *The Future of Governing*. Second Edition: Revised. Kansas: University Press of Kansas.